

# インクルージョン への道:

日本における  
女性が働きやすい  
職場づくり

## 著者

エリザベス R. サリブ  
イ・シ

## リサーチ・パートナー

バンク・オブ・アメリカ  
ブルームバーグ  
BMO フィナンシャル・グループ  
ボストンコンサルティング  
グループ  
カーギル  
シェブロン  
デビボイス&プリンプトン LLP  
Dell Inc.  
ドイツ銀行  
EY  
HP Inc.  
IBM  
キーバンク  
キンバリー・クラーク  
マクドナルド  
パレクセル  
ソデクソ  
UPS  
ベライゾン

---

## 本調査について

この『インクルージョンへの道：日本における女性が働きやすい職場づくり』は、日本の職場文化、特にインクルージョンが女性に与える影響について調査したものです。従業員がインクルージョンを感じる事が個人のパフォーマンスやチームのパフォーマンスに影響を与えるのか？（答え：与える！）従業員によるインクルージョンの感じ方に性別による違いがあるのか？（答え：ある！）日本の職場で男女ともにインクルージョンを感じてもらうためにリーダーは何をすればよいか（寛容、エンパワメント、謙虚）。カタリストは、こうした大きな問いに対する答えを見つけようと考えました。

その答えを求めて、金融、テクノロジー、ヘルスケア、消費財業界で働く468人のチームメンバーに対して調査を行いました<sup>1</sup>。調査の回答者は21歳以上で、従業員50人以上の会社に勤務する正社員です。

この調査は、カタリストが以前にオーストラリア、中国（上海）、インド、メキシコ、ドイツ、米国の6カ国で実施した『*Inclusive Leadership - The View From Six Countries*』を踏まえたものです。

---



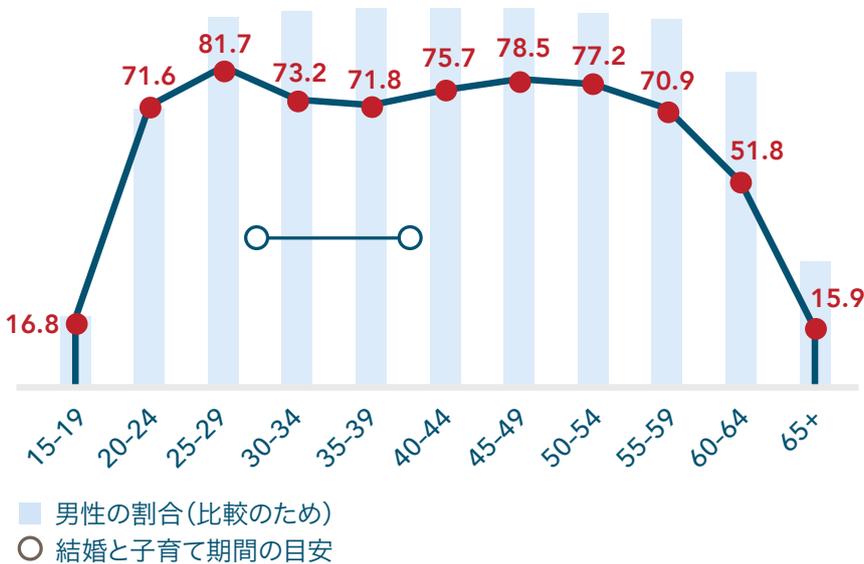
## なぜ変革が必要か

## 日本の経済発展には女性の労働力が欠かせないが、教育を受けた何百万人もの女性が職に就かず家庭にいるのが現状

日本の労働力は危機的な状況にあります。世界第三位の経済大国<sup>2</sup>が、これまで経験したことがない人口問題に直面しています。新たに労働力になる人より退職する人の数の方が多く、国の人口が減少し続けているのです<sup>3</sup>。高齢化と人口減少は、労働力の減少と税収減を意味します。政府のサービスに依存する人が増えているというのに、その財源を提供する労働人口が減っているのです。

その一方で、教育を受けた300万人もの女性が家庭にとどまっています。

年齢別労働力に占める女性の割合<sup>4</sup>



**3** 百万人の女性が  
現在は無職だが働きたいと思っています<sup>5</sup>

**53%** そのうち、  
が25~44歳

## 職に就いていない女性が多い理由

女性の社会参加が少ない理由は、政府の政策、企業の方針、社会規範など複数の要因にまたがっています。出産と同時に仕事を辞める女性が多いのは事実ですが<sup>6</sup>、「日本の女性が仕事を辞める最大の理由は育児」という定説は正しくありません。ある調査によると、日本で女性が仕事を辞める理由の63%が仕事に満足できないから、49%がキャリアに行き詰まったからということがわかっています<sup>7</sup>。女性の多くは出産後も働き続けることを希望していますが、彼女たちを職場から追い出して家に閉じ込めているのは職場の文化や風土である場合が多いのが現実です<sup>8</sup>。

カタリストの調査研究の結果、世界各国の職場で女性に対する共通の障壁が多数存在していることがわかっており、最大の障壁の1つに「締め出しの文化」があります<sup>9</sup>。女性たちは「ここにあなたの居場所はない」と言わんばかりの小さな嫌がらせ<sup>10</sup>を日常的に受けています。例えば、話している途中でさえぎられたり<sup>11</sup>、自分の意見が退けられた挙げ句、男性がまったく同じ意見を提案したときには採用されるのを目の当たりにしたり<sup>12</sup>、交流の場に招かれず除外されたりといった具合です<sup>13</sup>。こうしたことが理由で、多くの女性が立ち去り諦めるのかもしれない。なぜなら「自分はここに属していない、ここで成功することはない」ということを常に思い知らされるからです。

この状況を変えるのは単純なことではなく、政府と企業の連携が必要です。日本政府は、女性が働きやすいように（例えば託児所の数を増やすなど）構造的な障壁を取り除く取り組みを実施しています<sup>14</sup>。今度は企業が、女性が働きたくなるような職場環境を整え、成功する文化を創り出すときです。

今こそ企業が、女性が働きたくなるような職場環境を整え、成功する文化を創り出すときです





# 女性従業員を定着 させるには企業は 何をすればよいか

インクルーシブ・リーダーシップ

## インクルージョン = (帰属意識Belongingness + 個性の発揮Uniqueness)を感じることに

ダイバーシティとインクルージョンはセットで使われることが多いですが、理解しやすいのはダイバーシティの概念です。それは目で見ることができます。例えば、多様な性別や国籍が存在することは目で見るすることができます。一方、インクルージョンは目には見えません。触ることもできません。感じるものです。ダイバーシティも重要ですが、それは異なる人々を扉の前まで連れてくるだけです。その人々をとどまらせるのは、組織のインクルーシブな文化です<sup>15</sup>。

調査の男女回答者のうち、職場でインクルージョンを「頻繁に」感じると回答した人はわずか35%

では、インクルージョンとはどのようなものでしょうか。カタリストが以前6カ国で行った調査で、インクルーシブな文化においては次の2つの要因のバランスがとれていることがわかりました。その2つの要因とは、**従業員が「自分はチームに属している」と感じる**こと、そして**「自分の持つ独自のスキルや能力が尊重されている」と感じる**ことです<sup>16</sup>。チームにうまく溶け込みながら個性を保つという、この2つが微妙なバランスで共存している状態です。この調査結果は、男女にかかわらず日本でも当てはまります<sup>17</sup>。

チームワークが日本文化の特質であることを考えると<sup>18</sup>、インクルージョンの構成要素の中で「帰属意識」という、チームワークに最も関連する項目が調査において非常に高いスコアを得たことは驚くに値しないでしょう（「頻繁に」あるいは「常に」自分はチームに属していると感じる、と回答したのは回答者全体の64%）<sup>19</sup>。一方で、チームワークを重視する文化であることを考えると、インクルージョンの構成要素の中で「個性の発揮」という、個性に関連する項目のスコアが低かったこともまた驚くことではありません（「頻繁に」あるいは「常に」個性を発揮できると感じると回答したのはわずか22%）<sup>20</sup>。

全体的にみて、今回の調査結果は日本企業への警鐘です。調査に参加した男女とも、職場でインクルージョンを「頻繁に」感じると回答した人はわずか35%でした<sup>21</sup>。自分が成功できると誰もが感じることができるような職場文化をつくるには、まだまだやるべきことがたくさんあるということは明らかです。



以下の項目について、職場で頻繁に感じると回答した人の割合

インクルージョン

35%

帰属意識

64%

個性が発揮できる

22%



## なぜインクルージョンが大切なのか

## インクルーシブな文化は単に従業員を満足させるだけではなく、イノベーション、協力、高い定着率という具体的なメリットをもたらします

インクルージョンそのものは目に見えませんが、インクルージョンが会社やチームのパフォーマンスに与える影響を明らかにすることができます。カタリストの調査研究の結果は、従業員がインクルージョンを感じるとイノベーションや協力が生まれる、ということを示唆しています<sup>22</sup>。今回の調査で、日本ではインクルージョンは特に女性のイノベーションに大きく影響することがわかりました。自分が個人として尊重されていると感じる女性がイノベーション(革新)を発揮する行動(例えば、新しい製品やプロセスの提案)をおこす割合は、尊重されていないと感じる女性のほぼ2倍です<sup>23</sup>。イノベーションが経済成長を促す重要な要素であると強調されている日本にとって、これはかなり大きな影響をもたらす可能性があります<sup>24</sup>。実際、日本政府は『日本が将来直面するであろう問題を解決するのは間違いなくイノベーションである』と断言しています<sup>25</sup>。

インクルーシブな文化を持つ企業は、イノベーションと協力に加え、従業員の定着率が高いことがわかっています<sup>26</sup>。インクルーシブな職場文化をつくることは、女性社員の定着と活躍、イノベーションの促進という日本が抱える2つの大きな課題を解決する助けになります。

インクルーシブな職場文化を創ることは、女性社員の定着と活躍、イノベーションの促進という日本が抱える2つの大きな課題を解決する助けになります



**インクルーシブな  
職場では**

そうでない職場に比べ

**74%** 男女とも協力的な行動をとる割合が高い<sup>27</sup>

(業務量が多い同僚を助ける、休んでいる同僚の仕事を引き受ける、進んで上司を補佐する)

**81%** 男女ともイノベーションを発揮する割合が高い<sup>28</sup>

(新しい製品やプロセスの機会を見つける、問題に対して新しいアイデアやアプローチを試みる)

個人として尊重されていると感じる女性は、そう感じていない女性に比べてイノベーションを発揮する割合が



ほぼ  
**2倍**  
高い<sup>29</sup>



**日本のリーダーが  
取るべき行動**

## インクルーシブな文化をつくるにはリーダーは従業員一人ひとりの貢献を認めなければなりません

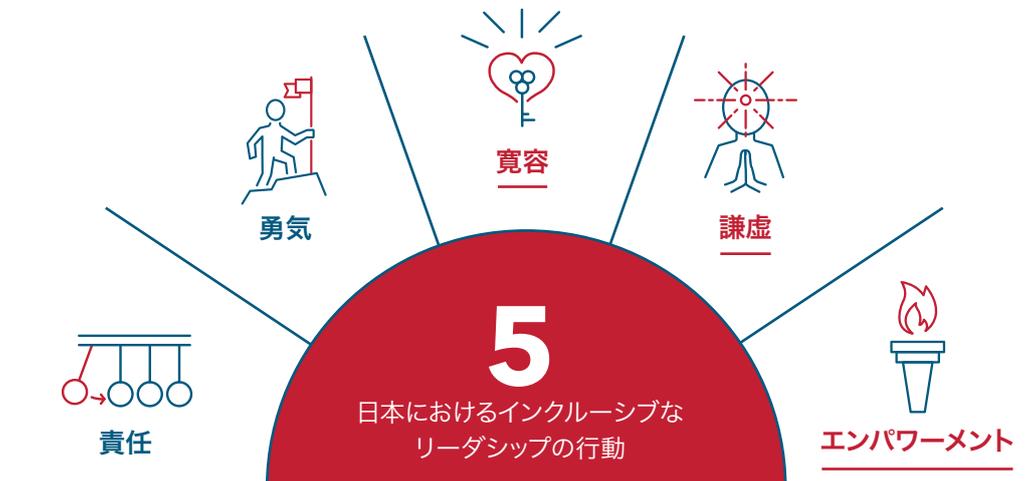
組織の文化は、メンバーが相互のやりとりを繰り返しながら日々醸成されていくものです。小さな行動や習慣、規範などが相まって「どのように事を進めるか」が決まります<sup>30</sup>。企業の文化を変えるには、行動を変えることから始めます<sup>31</sup>。

行動を変えることは容易ではありませんし、「個人の貢献を認める」ことはかなりむずかしいと言えるでしょう。それは、個よりもグループの結束を重視する日本の文化の核心を打ち砕くことになりかねないからです<sup>32</sup>。（次ページの「和の文化における個人主義」を参照。）

企業の経営者・リーダーの皆様がインクルージョンへの道を歩む手助けをするために、カタリストは従業員がインクルージョンを感じることができるようなリーダーシップの行動を特定しました。これまでにカタリストが実施した調査研究から、インクルーシブなリーダーは「エンパワメント」、「謙虚」、「責任」、「勇気」の4つの行動を示すことがわかっています<sup>33</sup>。このモデルを日本で試したところ日本でも同様であることがわかりましたが、1つだけ異なる点がありました。それは、**日本では「寛容」もリーダーシップの重要な行動として現れたことです<sup>34</sup>**。その結果、日本における男女のインクルーシブなリーダーの資質は5つになります。

幸いなことに、変化を起こすにはリーダーは必ずしもこの5つの行動すべてを実施する必要はありません。**日本においては、5つの中でも特に重要なのは、寛容、謙虚、エンパワメントの3つということがわかりました<sup>35</sup>**。

自分の上司がインクルーシブにチームを率いていると「頻繁に」あるいは「常に」感じているのは回答者のわずか14%<sup>36</sup>



日本において、個性が発揮できる、そのためインクルージョンを感じることができるかと男女の従業員に感じてもらうには、**寛容、謙虚、エンパワメントの3つがリーダーシップの行動として最も重要です。**

## 和の文化における個人主義

和を保つことは職場において最も重要であり、このことは身近な企業文化にも反映されています<sup>37</sup>。例えば、称賛されるのは個人ではなくチームであることが多い、意思決定は同意に基づいている、決定事項に対して口頭で意義を唱えることはほとんどない、さらには、あるアイデアについて議論することさえ敵対的な行為として歓迎されない場合がある、などです。日本の職場では一般的に、異なる意見を表明することは好ましくないとされています<sup>38</sup>。実際のところ、緊張する場面や対立する状況で、調和を保つためのツールとして沈黙という手段が用いられることも多いのです<sup>39</sup>。

個人主義を犠牲にしてもグループの結束は神聖なものとしてとされてきました。しかし、今日の急速に変化する世界経済の中であって、イノベーションの促進を目標に掲げる日本においては<sup>40</sup>、企業は和についてもっと近代的な解釈をする必要があります。日本のリーダーの課題は、和の伝統を尊重しながら従業員一人ひとりの才能を認める方法を見つけることです。

それでは、和の文化の中で、自分が尊重され個性や才能が評価されていると従業員に感じてもらうには、日本の経営者やリーダーはどうすればよいのでしょうか。その行動をいくつか挙げます。

- ・ 一対一で従業員の意見を聞く
- ・ メンバー個人の成功を認めるメールをチーム全体に送る
- ・ 直属の部下に対し、仕事ぶりに感謝する個人的なメールを送る
- ・ チーム内で「今月の従業員賞」を設置する
- ・ 机の上に置くことができる小さな感謝の印を贈る

自分が尊重され評価されていると感じてもらうために、大げさなジェスチャー（行動）は必要ありません。小さな感謝の印だけでも大きな影響があります。

### 「和」の定義

和は日本社会の根底を成す要素です。「調和」と表現することもできます。中でも集団における平和、結束、一貫性が最も重要です。和は、個人の目標よりチームの目標を優先させるというだけでなく、「出る杭は打たれる」という日本のよく知られたことわざからも明らかのように、個人主義を徹底的に抑えるものです。



# インクルージョン を育む 3つの行動

寛容、謙虚、エンパワーメント

## 寛容さを示す

和の文化ではグループの結束が最も重要であるため、個人は目立たないように振る舞います。そこで個人にリスクをとることを奨励するには、当然のことながらリーダーの寛容さが不可欠です。寛容さがなければ、叱責されることを恐れて誰も新しいアイデアを試したり、ミス認めたり、現状に異議を唱えたりしようとはしないでしょ。自己保身のために従業員は沈黙を守ることでしょう。

寛容さはそのようなサイクルを打ち壊し、従業員が、安心して自分を表現できると感じられる雰囲気を作り出します。ハーバード・ビジネススクールの教授であるエイミー・エドモンドソンは、これを「心理的安全性」と呼んでいます<sup>41</sup>。心理的安全性のある文化とは、従業員が「アイデアや質問、懸念を口にしたり失敗をしたりしても、罰せられたり辱められたりするのではない」と感じることのできる文化です<sup>42</sup>。今回の調査で寛容さは男女双方にとって重要であることがわかりましたが、特に**女性が心理的安全性を感じる職場環境をつくるためには欠かせないものです**<sup>43</sup>。

2016年の日本における女性の管理職に占める割合はわずか7%で、女性の管理職が一人もいない企業が73%もあったことを考えると、女性が個人でリスクをとることがどれだけ困難かは明らかです<sup>44</sup>。事がうまくいかないときには男性の上司がサポートしてくれるとわかっていれば、それが安全地帯になります。今回の調査では、困難な問題や課題について発言したり、新しいアイデアを探求したり、自分の視点を誰かと共有したりする際に、男性よりも女性の方が寛容な職場環境を必要としていることがわかりました。

男性も女性も活躍できるインクルーシブな文化をつくるには、過ちも仕事の一部であり間違いは学習の機会であるとリーダーが認識し、女性であるがゆえに自分が標的になったり、見せしめになったと女性の従業員が感じてしまうような罰を与えず、リーダーが責任をとるということを態度で示すことです。

1949年から66年まで3Mの会長を務めたウィリアム・マックナイトは、マネージャーたちに次のようなメッセージを送りました。

「マネジメントに携わる人たちに辛抱する能力がなく、社員が誤りを犯したときに彼らを破壊的に批判するならば、社員の自主性が損なわれる。

3Mが引き続き成長していくためには、自主性を持つ社員が大勢いることが不可欠である。」

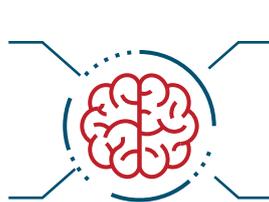
「寛容」と「励まし」がすべての社員にとって非常に重要なカギです。

—Dr.デニス・ラザフォード  
スリーエム ジャパン株式会社  
前代表取締役社長<sup>45</sup>

### 職場で心理的安全性を感じている従業員は：46

職位や役職に関係なく自らリスクをとる

チームメイトが自分の努力を台無しにするようなことはしないと信じている



問題やむずかしい課題について自由に発言する

ミスをしたとしても責めを負うことはないことを確信している



よりインクルージョンを感じ  
よりイノベーションを発揮する

## 謙虚に行動する

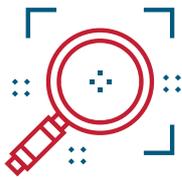
今回の調査結果で、リーダーが取りうる行動のうち、個性を引き出す、すなわち「自分のチームへの貢献が評価されている」と従業員に感じさせる最も強力な行動の1つは謙虚さであるということが示されました<sup>47</sup>。その理由は簡単です。謙虚なリーダーは、自分がすべての答えを持っているわけではないことを率直に認め、よりよい解決策を打ち出すのはチームの努力であることを認識しています。ですから他の人の意見を求めます。成功した場合にはチームの功績として認めます。自分のミス認めるとともに、何よりも他人のミスを許します。**謙虚なリーダーは、チームメンバー一人ひとりの独自の視点や考え方が尊重されるというメッセージを発信します<sup>48</sup>。**

今日のビジネスの複雑さを考えると、問題を解決してイノベーションを起こすのに最も効果的なのは個人ではなく、多才なメンバー個々人のスキルや能力を柔軟に活用する謙虚なリーダーのサポートを受けた優秀なチームです<sup>49</sup>。

考えてみてください—CEO自ら先陣をきって、47都道府県をまわり店舗を訪れ(総計43,500km<sup>50</sup>の旅です)、課題を見つける。マクドナルドの店舗スタッフとして働いていると、CEOがやってきて「ありがとう」と声をかけてくれる。これ以上の激励はないですね?<sup>51</sup>

—ブログポストより  
日本マクドナルド  
ホールディングス(株)  
代表取締役社長  
兼最高経営責任者(CEO)  
サラ・カサノバ氏

### 今回の調査回答者のうち:



自分の上司が  
謙虚だと回答した  
のはわずかに

**23%**

上司が非常に謙虚だと回答した人は謙虚さを感じない  
と回答した人より「個性が発揮できる」と感じる割合が

**61%** 高い<sup>53</sup>

## 従業員をエンパワーする

AppleのCEOであった故スティーブ・ジョブズは、かつてこう言っていました。「優秀な人を雇って何をすべきかを教えては意味がありません。我々に何をすべきかを教えてもらうために優秀な人を雇うのです<sup>54</sup>」。エンパワーメントとは信頼であり、権限委譲と管理の絶妙なバランスなのです。

細かい点での意思決定権を手放すことは、とりわけ伝統的なトップダウン文化の中では最も修得がむずかしい行動の1つです。ですが、従業員に新しいアイデアを出すことを求め、チームに意思決定の権限を与え、チームが自分たちのアイデアを試すことができるようにサポートすれば、エンパワーされ、やる気にあふれた従業員を育成することができるでしょう。現状を打破することを厭わず、イノベーションを起こすことができる従業員です<sup>55</sup>。

今回の調査では、女性も男性も、エンパワーメントはイノベーションを引き出すのに最も影響があるリーダーシップの行動の1つであると考えていることがわかりました<sup>56</sup>。上司にエンパワーメントがあると最も強く感じている人は、ほとんど感じていない人よりイノベーションを発揮する割合が47%高いということが示されました<sup>57</sup>。

トップダウンですべてを決めるような古いリーダーシップの下では、社員の個性やイノベティブな(創造性のある)意見が活かされない。経営の様々な階層に、このインクルーシブ・リーダーシップという考え方を浸透させていくことが肝要だ。

ードイツ銀行グループ  
在日代表  
桑原 良氏<sup>58</sup>

### 調査回答者のうち:

上司にエンパワーメントの行動があると回答したのは<sup>59</sup>

**30%**



最も強くエンパワーメントを感じると回答した男女はほとんど感じていないと回答した人よりイノベーションを発揮する割合が

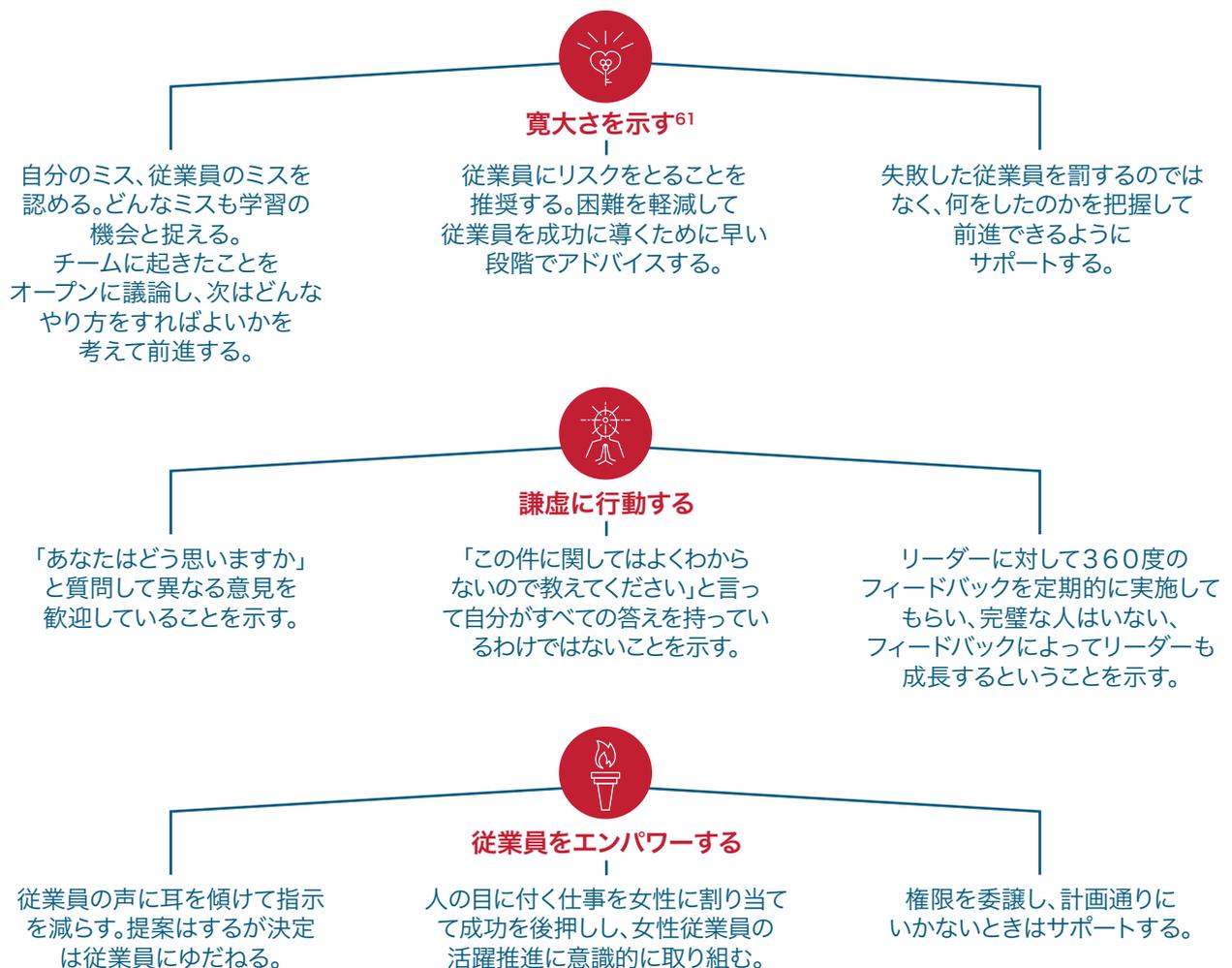
**47%** 高い<sup>60</sup>

## 日々インクルージョンを心がける

リーダーは、チームが仕事に対してどういう感情を持つかに大きな影響力を持っています。インクルーシブな文化を創造することで、良い変化を加速することができます。自分は尊重され評価されていると従業員が感じるようにもっていくことができます。そうすると、従業員はもっと仕事に熱心に取り組み、イノベーションを発揮して会社に貢献し、さらには会社の業績にも貢献するかもしれません。従業員と会社が繁栄すれば社会も栄えます。

革新的な変化は一夜では起こりません。忍耐力に加えて、最初の一步が大切です。カタリストの調査研究が示唆したようなリーダーシップの変化を起こすことができれば、女性が働きやすい職場づくり、誰もが成功できる可能性のある職場づくりに向けて大きな成果が期待できます。**さあ、今日からその旅に出しましょう。**

塵も積もれば  
山となる



# 脚注

1. 調査の回答者は日本企業の人事担当者やD&I担当者に依頼して募集。人事担当者を通じて、男女混合チーム、全階層の従業員、21歳以上、正社員という条件でマネージャーとそのチームメンバーに調査参加を依頼。回答者の平均年齢は39歳で男性317名(68%)、女性151名(32%)である。
2. Alex Gray, *The World's 10 Biggest Economies in 2017* (World Economic Forum, 2017).
3. Catalyst, *The Case for Gender Diversity in Japan* (2014); Joseph Chamie, "Number of Workers Per Retiree Declines Worldwide," *YaleGlobal Online*, December 22, 2015.
4. "Marriage in Japan: I Don't—Most Japanese Want to Be Married But Are Finding It Hard," *The Economist*, September 1, 2016; 総務省統計局, "Table I-A-2 Population of 15 Years Old or More in Labour Force and not in Labour Force by Age," *Labour Force Survey 2016* (2016).
5. Catalyst, *Women in Japan* (2015). 内閣府, *Toward Active Participation of Women as the Core of Growth Strategies: From the White Paper on Gender Equality 2013* (2013).
6. 総務省統計局, "Chapter 12 : Labour," *Statistical Handbook of Japan* (2016).
7. Kathy Matsui, Hiromi Suzuki, Kazunori Tatebe, and Tsumugi Akiba, *Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk* (Goldman Sachs, May 30, 2014).
8. Kathy Matsui, Hiromi Suzuki, Kazunori Tatebe, and Tsumugi Akiba, *Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk* (Goldman Sachs, May 30, 2014).
9. "10 Big Issues Women Face at Work and What Leaders Can Do to Help," *Catalyzing*, January 19, 2017.
10. Derald Wing Sue, Christina M. Capodilupo, Gina C. Torino, Jennifer M. Bucceri, Aisha M. B. Holder, Kevin L. Nadal, and Marta Esquilin, "Racial Microaggressions in Everyday Life: Implications for Clinical Practice," *American Psychologist* (May-June 2007): p. 271-286; Derald Wing Sue, "Microaggressions: More Than Just Race," *Psychology Today*, November, 2010; Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (2016).
11. Susan Chira, "The Universal Phenomenon of Men Interrupting Women," *The New York Times*, June 14, 2017.
12. Susan Chira, "The Universal Phenomenon of Men Interrupting Women," *The New York Times*, June 14, 2017.
13. Catalyst, *Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?* (2004). Barbara Annis and John Gray, "Are Women Being Excluded?," *Huffington Post: The Blog*, February 3, 2014.
14. Tomoko Otake "Prime Minister Abe Unveils Government Push to Solve Day Care Crunch," *The Japan Times*, May 31, 2017; Laura D'Andrea Tyson, "Japan's Women to the Rescue," *The New York Times*, August 23, 2013.
15. Lisa H. Nishii and David M. Mayer, "Paving the Path to Performance: Inclusive Leadership Reduces Turnover in Diverse Work Groups," *Cornell Center for Advanced Human Resource Studies Research Link*, no. 3 (February 2010).
16. Jeanine Prime and Elizabeth R. Salib, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* (Catalyst, 2014).
17. 本調査のインクルージョンの項目に関する回答は確証的因子分析を行った。インクルージョンは、個性と帰属意識という2つの潜在指標からなる潜在複合要素として扱い、モデル統計によって $[\chi^2(8, N=470)=12.70, p>.05, RMSEA=.04, CFI=0.99, SRMR=.02]$ の複合モデルが当てはまることが示された。
18. Jai B. P. Sinha, *Culture and Organizational Behavior* (SAGE Publications India Pvt Ltd, 2008); Jon P. Alston and Isao Takei, *Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-First Century Japanese Business* (iUniverse, 2005).
19. 参加者のスコアを2つに分け、その平均的な回答が「まったくない」もしくは「時々」、「頻繁に」もしくは「常に」のいずれであるかを判断した。ここに報告したデータは、「頻繁に」または「常に」と回答した割合を示している。
20. 参加者のスコアを2つに分け、その平均的な回答が「まったくない」もしくは「時々」、「頻繁に」もしくは「常に」のいずれであるかを判断した。ここに報告したデータは、「頻繁に」または「常に」と回答した割合を示している。
21. 参加者のスコアを2つに分け、その平均的な回答が「まったくない」もしくは「時々」、「頻繁に」もしくは「常に」のいずれであるかを判断した。ここに報告したデータは、「頻繁に」または「常に」と回答した割合を示している。
22. Jeanine Prime and Elizabeth R. Salib, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* (Catalyst, 2014). 前回の報告書では、「協力」は「team citizenship」という用語で表現していた。
23. 線形回帰分析は個性、帰属意識、回答者の性別を対象とし、年齢、勤続年数、職位はコントロール因子として扱った。全体モデルは $F(6,465)=34.14, p<.001$ で有意であった。本モデルでは個性と性別がそれぞれ $B=.52, t(11.37), p<.001$ と $B=-.13, t(-2.09), p<.05$ で有意な因子であった。帰属意識は $B=-.06, t(-1.47), p>.05$ で非有意な因子であった。女性だけが含まれるようにデータをフィルタリングし、イノベーションを予測させる個性だけで回帰分析を行った。個性の最小値と最大値を用いて回帰方程式を計算して、割合の変化を確定した。
24. Organization for Economic Co-operation and Development, "Innovation for Development."
25. 日本政府, "Innovation Japan."
26. Lisa H. Nishii and David M. Mayer, "Paving the Path to Performance: Inclusive Leadership Reduces Turnover in Diverse Work Groups," *Cornell Center for Advanced Human Resource Studies Research Link*, no. 3 (February 2010).
27. 線形回帰分析はインクルージョンを対象とし、回答者の性別、年齢、勤続年数、職位をコントロール因子とした。全体モデルは $F(5,465)=27.22, p<.001$ で有意であった。本モデルではインクルージョンが $B=.41, t(11.35), p<.001$ で有意な因子であった。コントロール変数を除去し、インクルージョンの最小値と最大値を用いて回帰方程式を計算して割合の変化を確定した。
28. 線形回帰分析はインクルージョンを対象とし、回答者の性別、年齢、勤続年数、職位をコントロール因子とした。全体モデルは $F(5,465)=25.70, p<.001$ で有意であった。本モデルではインクルージョンが $B=.40, t(9.58), p<.001$ で有意な因子であった。コントロール変数を除去し、インクルージョンの最小値と最大値を用いて回帰方程式を計算して割合の変化を確定した。

29. 線形回帰分析は個性、帰属意識、回答者の性別を対象とし、年齢、勤続年数、職位をコントロールした。全体モデルは  $F(6,465)=34.14$ ,  $p<.001$  で有意であった。本モデルでは、個性と性別がそれぞれ  $B=.52$ ,  $t(11.37)$ ,  $p<.001$  と  $B=-.13$ ,  $t(-2.09)$ ,  $p<.05$  で有意な因子であった。帰属意識は  $B=-.06$ ,  $t(-1.47)$ ,  $p>.05$  で非有意な因子であった。女性だけが含まれるようにデータをフィルタリングし、インベーションを予測させる個性だけで回帰分析を行った。個性の最小値と最大値を用いて回帰方程式を計算して、割合の変化を確定した。
30. Jon Katzenbach, Carolin Oelschlegel, and James Thomas, "10 Principles of Organizational Culture," *strategy+business*, February 15, 2016.
31. Jon Katzenbach, Carolin Oelschlegel, and James Thomas, "10 Principles of Organizational Culture," *strategy+business*, February 15, 2016.
32. Jai B. P. Sinha, *Culture and Organizational Behavior* (SAGE Publications India Pvt Ltd, 2008). Jon P. Alston and Isao Takei, *Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-First Century Japanese Business* (iUniverse, 2005).
33. Jeanine Prime and Elizabeth R. Salib, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* (Catalyst, 2014).
34. 本調査のインクルーシブなリーダーシップの項目に関する回答とエンパワメント、責任、勇気、謙虚、寛容の5つの要因の確証的因子分析を行った。モデル統計によって [ $\chi^2=(109, N=470)=306.25$ ,  $p<.001$ ,  $RMSEA=.06$ ,  $GFI=0.93$ ,  $SRMR=.04$ ] のモデルが当てはまることが示された。
35. 経路モデルと線形回帰分析を用いてエンパワメント、謙虚、寛容が重要な要因であると特定した。具体的な結果については報告書に詳細に記載している。
36. 参加者のスコアを2つに分け、その平均的な回答が「まったくない」もしくは「時々」、「頻繁に」もしくは「常に」のいずれであるかを判断した。ここに報告したデータは、「頻繁に」または「常に」と回答した割合を示している。
37. Jon P. Alston and Isao Takei, *Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-First Century Japanese Business* (iUniverse, 2005).
38. Jon P. Alston and Isao Takei, *Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-First Century Japanese Business* (iUniverse, 2005).
39. Bruna Martinuzzi, "Doing Business in Japan: 10 Etiquette Rules You Should Know," *American Express Open Forum*, August 5, 2013.
40. 日本政府, "Innovation Japan."
41. Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 44 (1999): p. 350-383; Jeanine Prime and Elizabeth R. Salib, *The Secret to Inclusion in Australian Workplaces: Psychological Safety* (Catalyst, 2015).
42. Amy Edmondson, "Building a Psychologically Safe Workplace: Amy Edmondson at TEDxHGSE Video," YouTube video, 3:47, posted by "TEDx Talks," May 4, 2014.
43. エンパワメント、責任、勇気、謙虚、寛容で心理的安全性を予測し、それによってインクルージョンを予測する経路モデルに調査回答を入れた。中でもエンパワメントが  $\beta=.52$ ,  $p<.001$  で心理的安全性の予測になった。性別によるサブグループを検討すると、エンパワメントと寛容の2つがそれぞれ  $\beta=.59$ ,  $p<.001$  と  $\beta=.13$ ,  $p<.1$  で、女性の心理的安全性への有意な経路であることが示された。男性については  $\beta=.03$ ,  $p>.05$  で、寛容は有意ではなかった。
44. Grant Thornton, *Women in Business: Turning Promise Into Practice* (2016): p. 7.
45. 調査方法論の一環として、数十人の日本の経営幹部、リーダー、調査参加者から定性的データ(引用とストーリー)を収集、分析、編集して調査結果の補足説明に用いた。
46. Catalyst, *Unlock Employee Innovation* (August 25, 2015).
47. 線形回帰分析はエンパワメント、責任、勇気、謙虚、寛容を対象とし、回答者の性別、年齢、勤続年数、職位をコントロールした。全体モデルは  $F(9,465)=13.05$ ,  $p<.001$  で有意であった。本モデルではエンパワメントと謙虚がそれぞれ  $B=.32$ ,  $t(5.23)$ ,  $p<.001$  と  $B=.17$ ,  $t(2.84)$ ,  $p<.01$  で有意な因子であった。
48. Jeanine Prime and Elizabeth R. Salib, "The Best Leaders Are Humble Leaders," *Harvard Business Review*, May 12, 2014.
49. Jeanine Prime and Elizabeth R. Salib, "The Best Leaders Are Humble Leaders," *Harvard Business Review*, May 12, 2014.
50. Hikari Ichioka, "McDonald's Casanova President's Exclusive Interview 'That Interview and V-Shaped Recovery': The Revival of McDonald's," *AERA*, June 27, 2017.
51. Saskia Rock, "'Still Lovin' It!' CEO Sarah Casanova Working Her Passion at McDonald's Japan," *GLOBIS Insights*.
52. 参加者のスコアを2つに分け、その平均的な回答が「まったくない」もしくは「時々」、「頻繁に」もしくは「常に」のいずれであるかを判断した。ここに報告したデータは、「頻繁に」または「常に」と回答した割合を示している。
53. コントロール変数を除去し、インクルージョンの最小値と最大値を用いて回帰方程式を計算して割合の変化を確定した。
54. Shahrzad Rafati, "What Steve Jobs Taught Executives About Hiring," *Fortune*, June 9, 2015.
55. Jeanine Prime and Elizabeth R. Salib, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* (Catalyst, 2014); Jeanine Prime and Elizabeth R. Salib, *The Secret to Inclusion in Australian Workplaces: Psychological Safety* (Catalyst, 2015).
56. 線形回帰分析はエンパワメント、責任、勇気、謙虚、寛容を対象とし、回答者の性別、年齢、勤続年数、職位をコントロール因子とした。全体モデルは  $F(9,465)=9.72$ ,  $p<.001$  で有意であった。本モデルではエンパワメントが  $B=.25$ ,  $t(4.20)$ ,  $p<.001$  で有意な因子であった。
57. コントロール変数を除去し、インクルージョンの最小値と最大値を用いて回帰方程式を計算して割合の変化を確定した。
58. 調査方法論の一環として、数十人の日本の経営幹部、リーダー、調査参加者から定性的データ(引用とストーリー)を収集、分析、編集して調査結果の補足説明に用いた。
59. 参加者のスコアを2つに分け、その平均的な回答が「まったくない」もしくは「時々」、「頻繁に」もしくは「常に」のいずれであるかを判断した。ここに報告したデータは、「頻繁に」または「常に」と回答した割合を示している。
60. コントロール変数を除去し、インクルージョンの最小値と最大値を用いて回帰方程式を計算して割合の変化を確定した。
61. 調査方法論の一環として、数十人の日本の経営幹部、リーダー、調査参加者から定性的データ(引用とストーリー)を収集、分析、編集して調査結果の補足説明に用いた。

